

MIA. Arbejdsmiljøkonference

”Rejsen til en ny kultur”

Ved Kjeld Bo Andersen, Grundfos

Grundfos



Kultur

Der findes mange forskellige forklaringer på hvad kultur er. Kulturbegrebet bruges til at beskrive de særlige kendetegn, der adskiller forskellige grupperinger eller samfund. Alle samfund kan siges at have en kultur
Ifølge Alvesson er der betydelig enighed om følgende:

- Kultur er helhedsorienteret
- Kultur refererer til et kollektivt fænomen
- Kultur er historisk bestemt
- Kultur er træg og svær at forandre
- Kultur opstår i menneskelige samspil
- Kultur lader sig ikke let måle og klassificere
- Kultur handler om, hvordan grupper af mennesker forstår verden
- Antropologiske begreber er vigtige for at forstå kultur

Kultur

- Alvesson foreslår, at kultur kan ”*defineres som forestillinger og referencerammer, som er fælles for en vis gruppe, og som ofte udtrykkes eller formidles i symbolsk form, og som vejleder mennesker i, hvordan de relaterer til deres fælles omverden*”. Kulturen danner en fælles tolkningsramme.
- En kultur er ikke synlig i sig selv. Den udtrykkes gennem sproget, handlinger, ritualer, rutiner, mønstre, symboler, genstande, teknologier, mv. Én måde at udtrykke det på, er at kultur er et mønster af genstande, fælles værdier og grundlæggende antagelser. Dette mønster kan man kalde et meningssystem. En anden måde er at sige, at kultur ses i de socialt skabte symboler.

Virksomhedskultur

- Organisationskulturen er den lim, der holder organisationen sammen. Kulturen fungerer som en form for "mentalt landkort," som hjælper de ansatte til at skabe mening og viden, om hvordan de skal reagere i forskellige situationer. En kultur er meget stabil, men det er muligt at ændre den. Og det kan være nødvendigt, hvis kulturen ikke medvirker til at nå de fastsatte mål'. En organisationskultur defineres blandt andet af:
 - Hvordan organisationen opfatter sig selv i forhold til omgivelserne?
 - Hvilken betydning har strukturerne, for eksempel organisationsdiagrammet?
 - Hvad der udgør 'korrekt' opførsel?
 - Hvad der er sandt/falsk?
 - Hvordan man relaterer til hinanden?
 - Hvem der bestemmer hvad?
 - Organisationens historie, teknologier, m.v

Virksomhedskultur

- Den del af organisationskulturen, der drejer sig om arbejdsmiljø, kan betegnes **sikkerhedskulturen eller arbejdsmiljøkulturen**. Man kan betragte sikkerhedskultur som et aspekt af organisationskulturen eller som en subkultur. Begrebet sikkerhedskultur er vigtigt, fordi der indfanger holdningsmæssige sider af arbejdsmiljøarbejdet, som for eksempel:
 - Hvad er acceptabel risiko?
 - Hvad er rimelig adfærd?
 - Hvad er skadeligt?
 - Skal indtjening sættes højere end medarbejdernes helbred
- Sikkerhedskulturen omfatter dermed grundlæggende antagelser om og holdninger til sikkerhed og arbejdsmiljø. Den indbefatter måder at samarbejde på, måder at påvirke sikkerhedsarbejdet, risikoopfattelse, arbejdsmiljø, det gode arbejde, m.m. Sikkerhedskulturen drejer sig ikke kun om arbejdsulykker, men om arbejdsmiljø generelt. Sikkerhedskulturens værdier kan være indarbejdet i eller i modstrid med andre værdier i virksomheden, for eksempel produktionskulturens værdier.

Kultur

- Billedlig talt kan en kultur betragtes som en frossen genstand som det ikke sådan lige er mulig at ændre form på.
- Skal der ske en ændring skal den eksisterende kultur gennem en optøningsfase
- Efter optøning kommer der en fase hvor ændringen gennemføres
- Genfrysning

Miljøledelse på Grundfos

Ledelsessystemet kræver:

- Defineret ansvar fra topledelsen til den enkelte medarbejder
- Mål for miljø & arbejdsmiljø arbejdet
- Handlingsplaner og strategier
- Evaluering af lov overholdelse
- Evaluering overholdelse af egne ledelsessystemer
- Synlig ansvars fordeling
- Årlig evaluering med den øverste ledelse

- Årlige opfølgingsmøder med lokal ledelse

10.2 Evaluering af ledelsessystemet

EHS-afdelingen er ansvarlig for månedlig opdatering og opfølgning på overordnede mål i GBJ scorecard.

EHS-afdelingen rapporterer en gang årligt til ledelsen således, at ledelsessystemets egnethed kan vurderes i forhold til:

- organisationens miljøpræstation: milepæle i året der gik samt hvorvidt målsætninger og mål er nået (EMAS)
- status for korrigerende og forebyggende handlinger: om de aktiviteter, der løbende igangsættes, har den ønskede effekt
- resultater fra audits (intern, group og ekstern)
- evaluering af overholdelse af lovmæssige og andre krav
- kommende lovmæssige og andre krav og evt. ændrede omstændigheder og forventninger
- afvigelser fra ledelsessystemet
- henvendelse fra eksterne interessenter, herunder klager
- opfølgning på tidligere ledelsens evaluering
- anbefaling af forbedringer og kommende indsatsområder
- vurdering af miljøpolitik
- kommende målsætninger
- samlet evaluering af om ledelsessystemet er egnet, fyldestgørende og effektivt.

Grundfos

Nøgle indikatorer for Miljø og sikkerhed 2007													
	Marts	Apr.	Maj	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.	ÅTD 2007	Mål 2007 ÅTD	Mål 2007
Elforbrug, kWh	607.601	543.444	577.342	634.494	540.711	604.027	691.935	675.411	623.588	468.981	7.121.635	8.760.000	8.760.000
Vandforbrug, m ³	407	357	419	402	480	409	256	338	297	233	4.382	4.380	4.380
Rumvarmeforbrug, MWh	477	360	220	219	58	348	97	282	409	479	4.169		
Naturgas											0		
Kemikalieaffald (Total), kg	1	4.075	3.843	4.820	12.262	3.534	12.284	1	14.389	13.055	79.592	78.000	78.000
Kemikalieforbrug, kg	2.560	2.796	2.140	2.112	2.525	4.157	2.419	1.520	1.072	1.355	29.391		
APV-Processcore	100	98	100	100	100	100	100	98	100	100	100	97	97
EGA	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Støj	87	87	87	87	87	88	89	89	90	90	90	90	90
Tiløb til ulykker	15	10	11	13	5	15	13	12	26	6	149	96	96
Ulykkesfrekvens	0,0	0,0	0,0	0,0	43,9	35,1	102,5	0,0	0,0	0,0	21,3	10,0	10,0
Housekeepingindex	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	3,8	3,8	3,8	3,6	3,6	4,0	3,8	3,8
Sikkerhedsindeks	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,44	4,44	4,44	4,38	4,38	4,38	4,0	4,0
Miljøindeks	99	100	98	99	81	91	86	100	94	92	94	92	92

Miljøledelse på Grundfos

Det er målsætningen at reducere ulykkesfrekvensen til 10 %.

Projektleder: JDH

Strategi:

- Sikkerhedsrepræsentanter deltager på afd. møder for at informere om ulykker samt tilløb til ulykker.
- Sikkerhedsrepræsentanterne/leder kunne komme med på gruppemøderne i den pågældende afdeling hvor der har været en hændelse – for at informere om hændelsen og de forbyggende tiltag som er blevet gjort for at hændelsen ikke sker igen.
- Der gennemføres løbende kampagner med baggrund i ”Tilløb til ulykker”, arbejdsulykker og arbejdsbetingede lidelser.
- Dette vil ske i samarbejde med Miljøafdelingen.
- Undersøge muligheden for at få små korte film til at blive afspillet på diverse storskærme rundt i produktionen.
- Filmene omhandler de arbejdsskader som kan ske i hverdagen.
- (Kan desuden se på <http://ew2007.osha.eu/napo>) Der skal tages kontakt til de medarbejdere som har med storskærmene rundt i produktionen – for at høre om der findes en mulighed for at få små film afspillet på dem – uden at det forstyrrer produktionen.

Lean er.....

”Det at levere maksimal værdi til kunden og samtidig forbruge færrest mulige ressourcer ved at reducere gennemløbstiden”



”Alt hvad vi prøver på, er at reducere gennemløbstiden”

Taiichi Ohno, Toyota

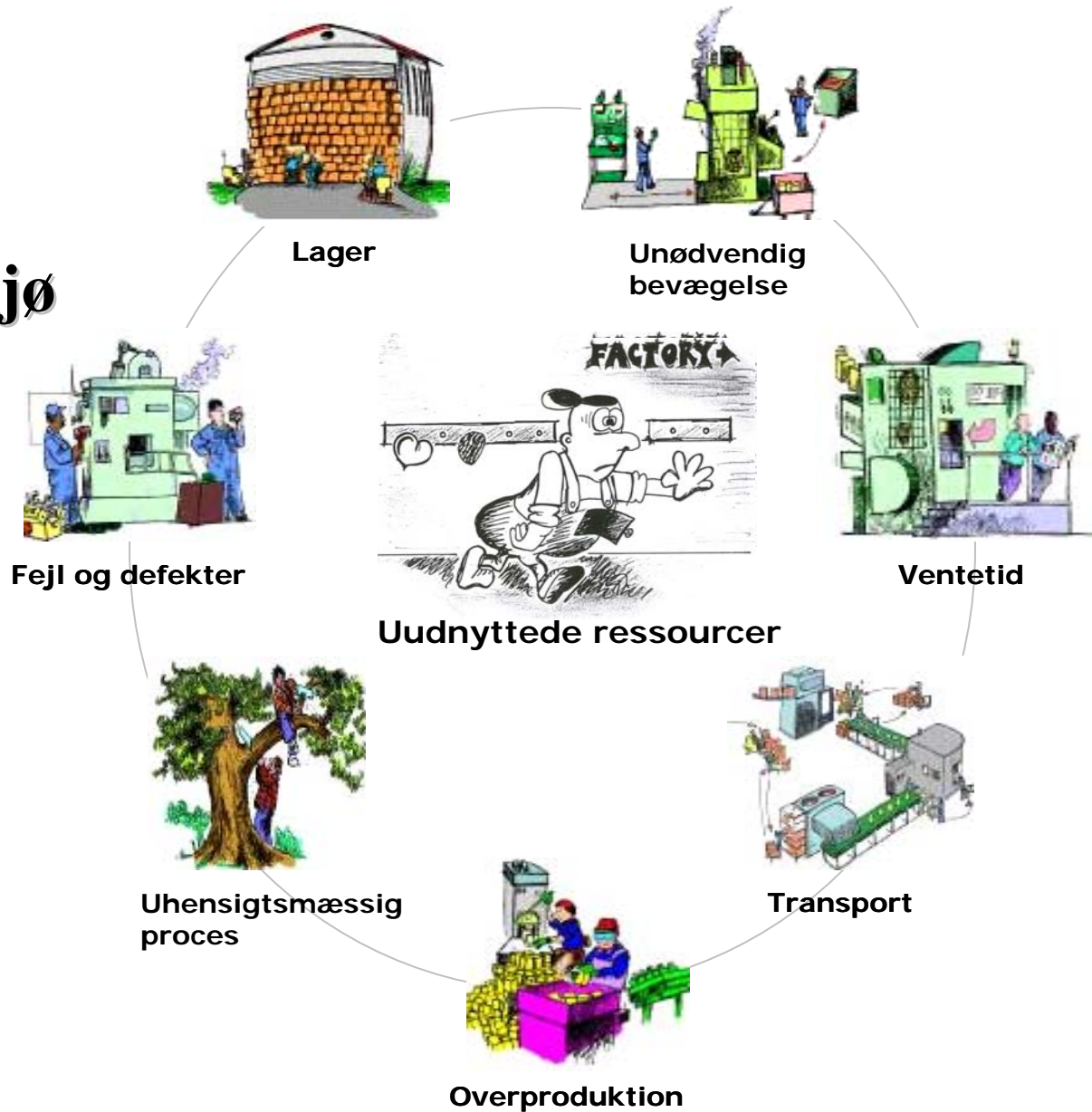


Spild ”det som kunden ikke vil betale for”

De syv spildtyper:

- Overproduktion
 - Ventetid
 - Transport
 - Fejl og defekter
 - Lager
 - Unødvendig bevægelse
 - U hensigtsmæssig proces
-
- Udover de syv typer defineret spild, er virksomhederne begyndt at have fokus på endnu en type spild, der er mindre konkret og håndgribelig. Det er spild af medarbejdernes intellektuelle ressourcer. Det er uudnyttede mentale ressourcer, at medarbejdernes uddannelse samt viden og initiativ ikke nyttiggøres.

Lean og arbejdsmiljø



Der er mange udfordringer i at implementere lean

I de fleste virksomheder er forbedringerne kortvarige – de forsvinder når man slipper.

Typiske årsager til mangel på resultater:

- Ustabilitet (mangel på emner, udsving i kundeaftræk, udstyrsproblemer mm.) medfører at alle kræfter anvendes til bare at fastholde status quo
- Brandslukning er et symptom på denne ustabilitet

Ustabilitet -> medarbejdere tvinges til at gå tilbage til “den gamle måde”

Få virksomheder, som prøver at blive Lean, har succes med det – fordi:

- Gode intentioner drukner i den daglige drift
- Prioriteterne ændres pga. af ekstern pres
- Ingen stoppesteder undervejs – man får ikke 50% af resultater med 50% af indsats
- Nogle kan føle det “truende” at se, at den måde vi normalt arbejder på ændres.



Kilde: "Journey to Lean: Making Operational Change Stick"

Faldgruber med relation til lean

1. Forbedringskultur kan skabe utryghed/stress

Medarbejderne forventes at kunne beskrive den nuværende arbejdssituation, identificere problemområder, opstille mål og skabe løsninger. Denne arbejdsform tiltaler nogen, mens andre bliver utrygge ved at der hele tiden stilles spørgsmål til bestående. Denne utryghed skal vi kunne tage hånd om.

2. Nogen mener arbejdsprocedurer kvæler kreativiteten

I lean arbejdes med forbedringer, som forankres i arbejdsprocedurer. Manges opfattelse af procedurer er, at de er besværlige, bureaukratiske og kvælende for kreativiteten. I lean kan en procedure ændres med korte intervaller – eller dagligt. De gælder kun til en medarbejder kan forbedre den.

3. Adfærdsændringen i implementeringen undervurderes

Lean metoderne er relativt enkle at forstå. Derfor kan man komme til at undervurdere de ledelsesressourcer, som skal til for at skabe adfærdsforandringer (coaching, kommunikation, konflikthåndtering og situationsbestemt ledelse kan være værktøjer)

Hvad er en lean leder ?

1. Lean ledere har en klar bevidsthed om sig selv som rollemodeller, der efterlever virksomhedens mål om lean.
2. Lean ledere ser det som deres primære opgave at udvikle medarbejdere og teams, som løbende udvikler og forbedrer lean processer.
- 3 Lean ledere opfatter sig selv som coaches, der inspirerer medarbejderne til at fokusere på det, der skaber værdi – og undgå spild
4. Lean ledere – også topledere – er synlige på produktionsgulvet. Giver medarbejderne stort ansvar men søger selv forståelse, så de kan fokusere på det vigtige og stille de rigtige spørgsmål
5. Lederens holdning til problemer er, at få dem frem i lyset, så alle kan lære af dem og skabe løbende forbedringer



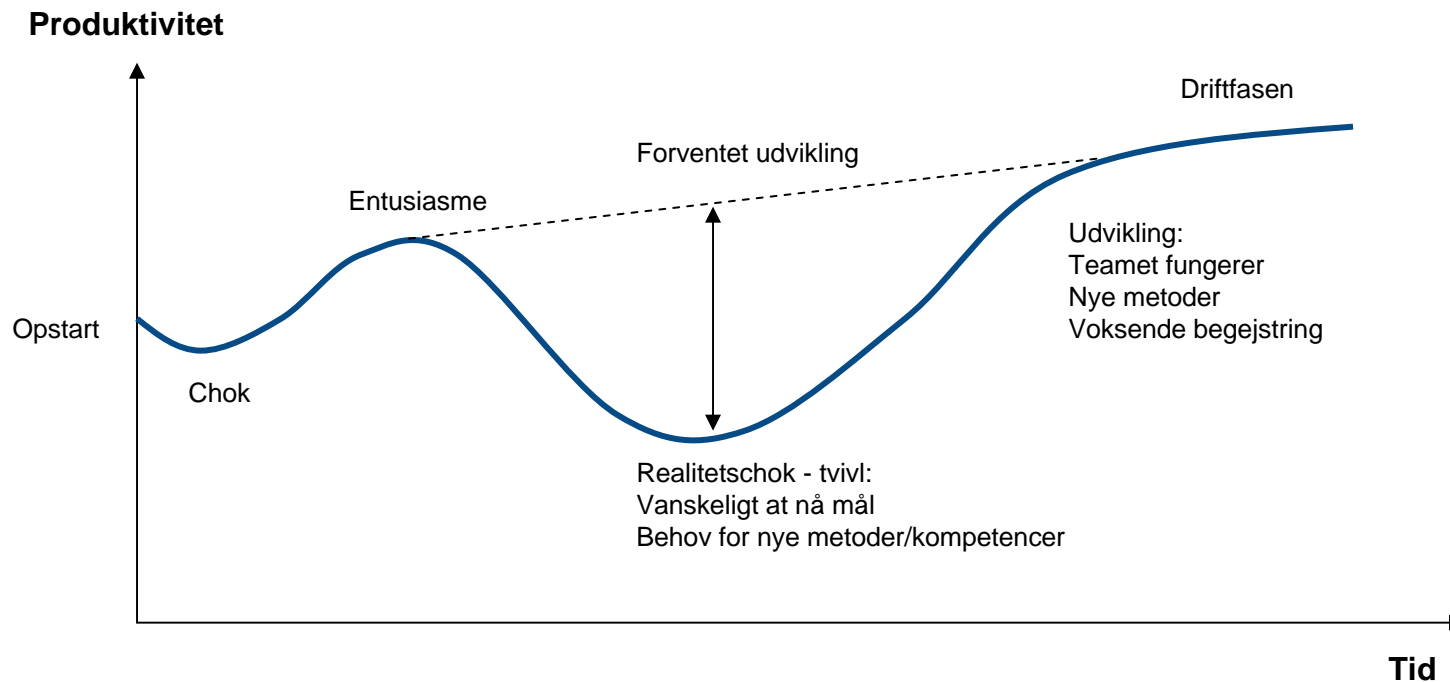
Lean lederens ansvarsområde



1. Sikre at indsatsområde bliver besluttet
2. Designe en hensigtsmæssig arbejdsproces
3. Udvalgte de rette ressourcer (fagligt, personligt og socialt)
4. Afsætte tid til udvikling af området og gennemføre aktiviteterne
5. Evaluere resultat og arbejdsproces
6. Sikre forankring af løsning i dagligdagen (standardisering)
7. Følge op og kontrollere at ny adfærd er indarbejdet
8. Sikre løbende forbedringer

Forandringens bølgedal

Gennem god ledelse kan det sikres at turen gennem forandringens bølgedal bliver kortvarig, og at dalens dybde (produktivitetstabet) bliver minimeret



Lean ledelse i praksis

Tro på lean visionen og udstrål stort engagement

Beskriv visionen og dens betydning for medarbejderne

Besøg områder der har arbejdet med lean og hør deres erfaringer

Udstrål tillid til at projektet er det rigtige

Tal med medarbejderne om deres bekymringer

Lean baseres på involvering, så gør plads til dialog om gode/dårlige sider af lean

Sørg for undervisning i lean

Sørg for løbende information og stil dig selv til rådighed for spørgsmål

Brug ”det gode eksempel” til at skabe interesse

Start med ”de lavthængende frugter”

I projektstarten er der øget arbejde og frustration hos medarbejderne – bevar roen

Dit gode eksempel er en forudsætning for at få medarbejderne med

Forbered dig på at gennemgå forandring som leder

Forstå de værktøjer du skal bruge til driftledelse og forstå dine processer

Vær til stede blandt medarbejderne

Med et klart mål er alle bemyndiget til at arbejde i samme retning

Kilde: God lean ledelse - erfaringer fra Ledernes Hovedorganisation

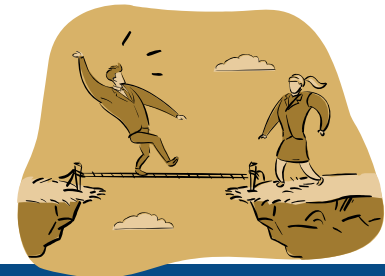
Lederens tre personlige udfordringer ved mødet med forandringer

Mellemledere skal ofte stå i spidsen for forandringer, som er iværksat højere oppe i organisationen.

Det kræver en personlig ”modningsproces” for den enkelte leder før han/hun med overbevisning kan gå ud til sine medarbejdere og sælge ideen samt agere optimalt i rollen som leder.

Tre aspekter er centrale:

1. Mening – at forstå hvorfor forandringen er rigtig, at forlade nogle hidtidige holdninger til hvad der er rigtigt og nå frem til også at *føle* at det er rigtigt at ændre kurs.
2. Mod – at overvinde sin egen tvivl om at det er det rigtige vi gør. At overvinde tvivlen om at *jeg* kan gøre det. At turde se muligheden for at fejle i øjnene.
3. Kompetencer – at udvikle evnerne til at gøre det nye - f.eks evnen til at tænke i flow



Udvikling af mening, mod og kompetencer

Der findes ingen lette løsninger, men her er et par bud som måske kan hjælpe:

Udvikling af mening:

1. Dialog, spørg, samtale fremmer forståelsen
3. Bliv involveret i arbejdet med den konkrete forandring – det giver forståelse at deltage
3. Skab luft til at det bliver muligt at bruge tid på at sætte sig ind i det
4. Forstå din rolle – hvad er det præcist der forventes
5. Tal med kollegaer, som har arbejdet meget med lean

Udvikling af mod:

1. Diskuter hvad du er i tvivl om – nogen gange gemmer vi bekymringer for om man vil lykkes med det nye bag indvendinger om tid, ressourcer og diverse forhindringer
2. Fokuser på målene og hvordan vi skal komme derhen. Tag de enkelte skridt ad gangen.

Udvikling af kompetencer:

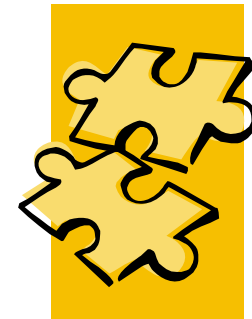
1. Kurser, sparring med chef/kolleger. Identificering af kompetence gab.
2. Feedback på det man gør – hvad fungerer og hvor er der behov for udvikling.



Topledelsens opgaver

- *forudsætninger for succes*

- Sætter overordnede mål og går foran i processen
- Prioriterer at der arbejdes med lean hele vejen igennem
- Udviser engagement og tager synligt ansvar
- Coacher og støtter lederne i deres opgaver med at gennemføre lean aktiviteter
- Sikrer at lederne forankrer ny adfærd i dagligdagen ved at efterspørge resultater



Lederens opgaver

- *forudsætninger for succes*

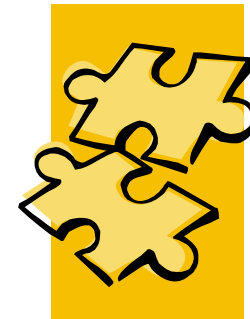
- Går foran i forandringsprocessen og hjælper med at skabe de "rigtige" holdninger ved selv at udvise dem
- Gennemfører aktiv forandringsledelse
 - Hvor er vi
 - Hvor skal vi hen
 - Hvordan kommer vi derhen
- Kommunikerer aktivt og målrettet
- Sikrer forankring af ny adfærd



Medarbejderne

- *forudsætninger for succes*

- Forstår hvad lean går ud på (deltager i kurser og besøger afdelinger, som har arbejdet med lean)
- Forstår baggrunden for at vi arbejder med lean
- Inddrages aktivt
- Ønsker at udvikle virksomheden og sig selv (lean aktiviteter kan være en del af MUS)



Der er en række forudsætninger, som skal være på plads, før adfærd ændres



Forandringsmodstand

Der kan være gode grunde til, at medarbejderne yder modstand:

- De føler at de mister kontrol og indflydelse
- De bliver hele tiden overraskede
- De oplever stor usikkerhed, f.eks. pga. manglende information
- De bliver forvirrede, f.eks. fordi for meget forandres på samme tid
- De er bange for at tabe ansigt
- De bliver usikre på deres kompetence
- Det kan give mere arbejde at skulle igennem en ændring. Det kræver tid, energi og møder.
- Ændringen kan påvirke andre aktiviteter, som ikke har nogen direkte forbindelse med forandringen.
- Der kan frigives opsparet uvilje, som skyldes mistillid grundet tidligere uindfrieede løfter.
- Reelle trusler, idet forandringen kan bringe smerte og tab.

Forandringsmodstand

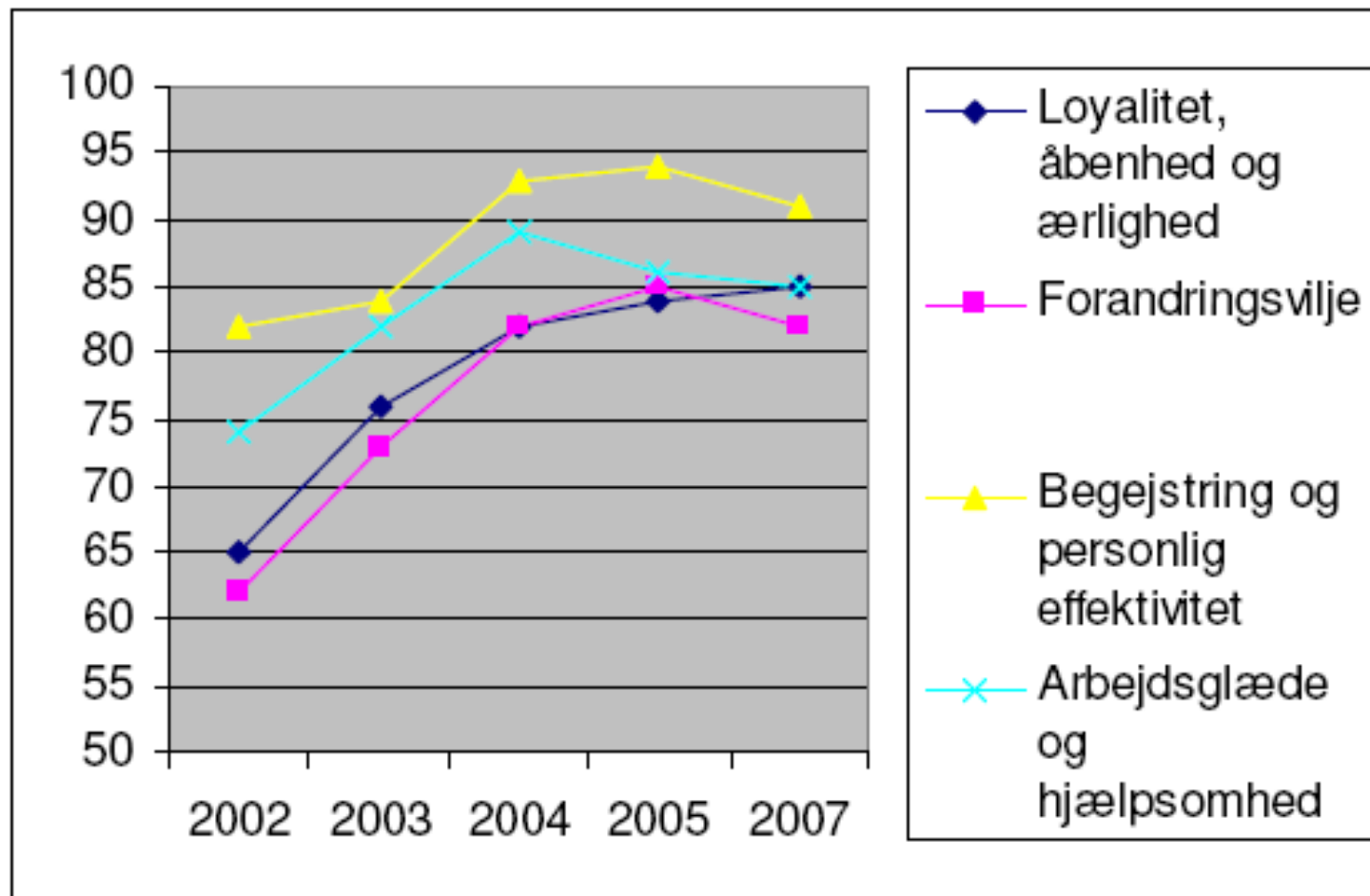
Carnall har beskrevet ”håndteringsmodellen”, som kan anvendes af forandringsagenten til at begrænse modstanden mod forandringen.

- At styrke medarbejdernes selvtillid og selvværd ved forståelig information, som forklarer baggrunden for den pågældende forandring.
- At udvikle nye kompetencer, give moralsk støtte og opmuntring til at afprøve det nye, vise forståelse og indlevelsesevne overfor den situation, som medarbejderen befinder sig i.
- At give viden og indsigt om forandringen og de berørte medarbejders rolle i det nye.
- At give sig tid til at lytte til synspunkter hos medarbejderne.
- At involvere folk, fordi det fører til bedre beslutninger, større engagement og motivation.

Det omdirigerer energi fra modstand til støtte, det giver mulighed for at prøve sig frem, og endelig opbygger det en bedre forståelse af forandring, og hvordan den kan opnås. Ulempen er, at det tager længere tid, især i de tidligere stadier, og det kræver mere energi af alle parter. Det kan også skabe forøget usikkerhed og ustabilitet, fordi modstanderne lettere kommer til orde.

Kilde (Bakka & Fivelsdal, 2004) (Carnall, 1999)

Medarbejdertilfredshed



Figur 12: Udvikling i medarbejdertilfredshed på LINAK i 2002-2007.

Forandringsledelse / Lean på Grundfos

Optøning:

- Etablering af en oplevelse af nødvendighed
- Oprettelse af den styrende koalition
- Udvikling af en vision og en strategi
- Formidling af forandringsvision

Forandring:

- Skabe grundlag for handling på bred basis
- Generering af kortsigtede gevinster
- Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Forankring:

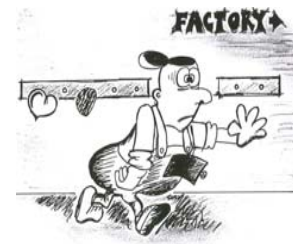
- Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

Forandringsledelse / Lean på Grundfos

Typisk projektforsløb.

1. Projektleder, PT, udarbejder projektoplæg begrundet i, arbejdsmiljø, procesoptimering, flytning eller andet.
2. Oplæg diskuteres med medarbejderne på et afd. møde, efterfølgende har medarbejderne typisk et par uger til at kigge på projektet og til at komme med input.
3. Blandt medarbejderne udvælges der repræsentanter som deltager i projektet, samt SR
4. Områdets PL formidler vision og strategi, mål og delmål.
5. Når de enkelte delmål er opnået markeres det at de er opnået og hvorfor, herefter sættes der nye mål.
6. Når et projekt er fuldt gennemført præsenteres det for hele afd.

Konklusion



- Det er muligt at implementere Lean med succes for arbejdsmiljøet
- Altafgørende faktor for konsekvenserne på arbejdsmiljøet er måden, hvorpå Lean implementeres.
- Arbejdslederen får roller indenfor lederskab (fastlæggelse af retning, skabe tilslutning, motivation og inspiration).
- Den vigtigste enkeltstående faktor er medarbejderinddragelse.

Miljøledelse / Lean

Lean sætter fokus på løbende forbedringer af de enkelte processer og minimering af spild.

Miljøledelse sætter fokus på løbende forbedringer af miljø og arbejdsmiljø

Hvis man i Lean sammenhænge vil betragte dårligt arbejdsmiljø som spild og inddrage væsentlige miljøpåvirkninger i sine kortlægninger af værdistrømme så arbejder begge systemer i samme retning

Arbejdsmiljøet bliver som regel husket via en APV og via medarbejder inddragelse

Miljøpåvirkninger bliver kun husket hvis der er en projektleder der sætter fokus på emnet

Sikkerhedskultur

Udfordringen i dag i en stor organisation som Grundfos er vidensdeling.

Det kan undre at nogle områder kan producere i årevis uden ulykker med fravær, hvorimod andre er mere synlige i statistikken.

Hvad er det som ledelsen gør anderledes i de områder hvor der stort set ikke sker ulykker.

Den lokale ledelse har påvirket kulturen således at der i dag er en "sikkerhedskultur"

Den enkelte leder taler om sikkerhed, den enkelte leder er synlig i produktionen også når det gælder sikkerhed

Sikkerhedskultur

Hvad skal der til for at skabe / ændre en sikkerhedskultur:

- Øverste ledelse skal tale om sikkerhed, topledelsen skal i sit engagement vise at sikkerhed er vigtigt og ikke uddelegere arbejdet.
- Krav fra omverden, aktionærer, regulerende myndigheder, fagforbund, interessenter.
- Aflønning i henhold til opnåede resultater